

LE MANAGEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE FRANÇAIS: UNE ANALYSE DU «POLE EUROPEEN D'INNOVATION FRUITS ET LEGUMES»

François FULCONIS *
Jérôme JOUBERT **
Karim MESSEGHEM ***
Agnès PARADAS ****

Mots clés:

compétitivité,
innovation,
management,
poles de
compétitivité,
Pôle Européen
d'Innovation
Fruits et
Légumes
(PEIFL),
structure
en réseau.

Classification JEL: **M11.**

Dans le cadre de sa politique industrielle, le Gouvernement français a labellisé en 2005 71 pôles de compétitivité afin d'améliorer la performance de ses entreprises et de ses territoires. Le Pôle Européen d'Innovation Fruits et Légumes (PEIFL) qui en est issu se donne pour objectif d'encourager les innovations tout au long de cette filière agroalimentaire. En tant que structure associative originale, la question de sa gouvernance se pose par rapport aux objectifs qui lui sont assignés. C'est dans cette perspective que nous en proposons, trois ans après sa création, une analyse visant à mieux comprendre son fonctionnement. Une première partie présente, à travers le concept de structure en réseau vecteur de compétitivité, un cadre théorique et une grille d'observation pour appréhender les pôles de compétitivité. A l'aide de cette grille, une deuxième partie caractérise le PEIFL comme une véritable structure en réseau en faisant apparaître ses dimensions d'Hétérogénéité, de Partenariat, d'Autonomie et de Cohésion. Sur la base de ce résultat, une troisième partie propose un diagnostic opérationnel et stratégique et formule des recommandations pour améliorer son management.

1. Introduction

Dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle, les gouvernements mettent en place des dispositifs variés destinés à renforcer les performances de leurs entreprises et de leurs territoires, notamment leur capacité d'innovation (MINEFI, 2006). C'est dans ce cadre que le Gouvernement français a lancé depuis le début des années 2000 une nouvelle politique industrielle s'appuyant notamment sur la création de 71 pôles de compétitivité. Ces pôles prennent la forme, sur un territoire donné, d'une association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants (Mendez et Mercier, 2006). Le dispositif français, qui s'appuie sur les concepts de clusters (Porter, 1998, 2000), de districts industriels (Becattini, 1992) et de Systèmes Productifs Locaux (SPL)

(Calmé et Chabault, 2007), insiste tout particulièrement sur le rôle de la mise en réseau des acteurs de la triple hélice (entreprises / recherche / formation), afin d'accroître le rythme des innovations. Un mécanisme national de labellisation des projets innovants et des enveloppes financières dédiées complètent le dispositif décrit dans des contrats cadres liant les structures juridiques représentant les pôles et le Gouvernement français. Si ces entités juridiques propres font actuellement l'objet de premières évaluations - portant sur le nombre et la qualité des projets labellisés, sur la création d'emplois et sur la compétitivité des entreprises participantes - parallèlement, la question de leur gouvernance se pose. En effet, au-delà de leurs réalisations et de leurs productions quantitatives, il convient d'appréhender comment se structurent les pôles, comment les activités des membres constituants sont coordonnées, quels sont les risques de désagrégation qui pourraient menacer leur cohésion etc. ?

* Maître de conférences en Sciences de Gestion. Laboratoires PRATIC et CRET-LOG, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, I.U.T. d'Avignon (France)

** Maître de conférences en Sciences Economiques. Laboratoire PRATIC. Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (France)

*** Professeur en Sciences de Gestion. Laboratoires PRATIC et ERFI, Université Montpellier 1 (France)

**** Maître de conférences en Sciences de Gestion. Laboratoires PRATIC et ERFI, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (France)

Ce sont autant de questions qui nous ont conduit à répondre à un appel à projets de la région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur) pour étudier la gouvernance du Pôle Européen d'Innovation Fruits et Légumes (PEIFL) situé principalement dans le département de Vaucluse.

Parmi les 71 pôles de compétitivité retenus par le Gouvernement français, le PEIFL a été labellisé par le CIICT (Comité Interministériel d'Aménagement et de Compétitivité des Territoires) au mois de juillet 2005. Ce Pôle a pour objectif de favoriser le développement économique de l'ensemble de la filière fruits et légumes: production agricole, industrie de transformation et distribution. Comme tous les autres pôles, il s'appuie sur une stratégie de différenciation et de création de valeur ajoutée par la recherche et l'innovation. Les cinq axes du Pôle concernent: la nutrition et la santé, la praticité et les services, le goût et le terroir, la sécurité alimentaire et le développement durable. La structure de gouvernance du Pôle est une association de droit privé regroupant des entreprises du secteur agricole et agro-industriel, des structures de recherche publique comme l'INRA (Institut National de recherche Agronomique) de Montfavet et des organismes de formation dont l'UAPV (Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse). Le Pôle est administré par un Conseil de 21 membres dans lequel se retrouvent les principaux acteurs de la triple hélice.

C'est dans ce contexte que nous proposons, trois ans après sa création, une analyse du PEIFL visant à mieux comprendre son fonctionnement et à renforcer son management. Cette analyse s'inscrit dans une recherche plus large menée dans le cadre d'une convention passée entre le Laboratoire PRATIC (UAPV) et le PEIFL qui a exprimé des attentes visant à améliorer l'articulation entre l'amont et l'aval au sein de la filière fruits et légumes. Apparaissant comme une structure en réseau particulière, ce Pôle constitue en effet un objet d'étude en soi pour les Sciences de gestion. Après avoir rappelé le cadre conceptuel mobilisable pour étudier les stratégies interentreprises et les configurations réticulaires et précisé le cadre méthodologique retenu (2.), nous mettons en évidence les caractéristiques du PEIFL au travers d'une grille d'observation des structures en réseau (3.). Le Pôle est d'abord décrit selon les composantes "hétérogénéité" et "partenariat" afin d'identifier les conditions de sa constitution et les modalités de coordination des activités le long de la chaîne de valeur multi-acteurs. Il est ensuite analysé selon les composantes "autonomie" et "cohésion" afin de repérer les éléments d'indépendance et d'interdépendance susceptibles de renforcer ou d'affaiblir son unité. Nous en proposons enfin un diagnostic opérationnel et un diagnostic stratégique, sur la base desquels des préconisations managériales sont formulées (4.).

2. Les structures en réseau vecteur de compétitivité: cadre conceptuel et méthodologique

A l'instar des structures en réseau très analysées depuis les années 1980, le PEIFL transcende la notion de frontières des organisations et fait appel à des approches en termes de coopérations, de partenariats, de mutualisa-

tion de ressources, de management des processus et, plus largement, "*d'entreprise étendue*" (Capraro et Baglin, 2003). Plusieurs organisations sont en effet mobilisées dans le but d'organiser et de coordonner leurs actifs et leurs compétences nécessaires à la réalisation de leur projet commun en matière d'innovation dans le domaine des fruits et légumes. Comment alors appréhender, sous un angle organisationnel, la mise en œuvre de ce vaste projet ? D'un point de vue analytique, il est indéniable que les recherches menées tant en Sciences économiques (Williamson, 1975; Piore et Sabel, 1989; Pecqueur et Zimmermann, 2004) qu'en Sociologie (Granovetter, 1985; Lazega, 1998; Thuderoz et al., 1999) contribuent grandement à la compréhension des structures en réseau. Cependant, bien que s'intéressant aux systèmes humains organisés, elles n'ont pas pour finalité première d'apporter des outils pour l'action. Elles ne fournissent, dans une perspective opérationnelle, que peu d'éléments quant à l'analyse de leur fonctionnement (Voisin et al., 2004; Paché et Paraponaris, 2006). C'est la raison pour laquelle, afin de mieux comprendre le fonctionnement du PEIFL, les recherches menées dans le domaine des Sciences de gestion sur le thème des structures en réseau sont utilisées. De multiples approches tentent, par nature, d'analyser leur fonctionnement en élaborant des outils de diagnostic et de changement organisationnel. L'objectif n'est pas ici d'en proposer un inventaire exhaustif, mais de poser un cadre conceptuel pour appréhender le PEIFL comme une structure en réseau. Nous insistons tout particulièrement sur deux approches significatives dans ce domaine: l'une en termes de stratégies interentreprises, l'autre en termes de configurations réticulaires (2.1.). Elles permettront d'introduire la grille d'observation HPAC (2.2.) qui sera ensuite mobilisée pour observer, selon une démarche qualitative (2.3.), la mise en œuvre de ce Pôle.

2.1. Approches stratégique et organisationnelle

Les travaux de l'école suédoise du marketing industriel font partie de ceux qui ont clairement précisé les enjeux et le contenu des stratégies interentreprises (Håkansson, 1989; Håkansson et Snehota, 1995). Le triptyque acteurs-activités-ressources, sur lequel Håkansson (1989) fait reposer la dynamique des structures en réseau, met en évidence les manœuvres de mise en réseau (*networking*) et conduit à reconsidérer l'entreprise comme une "*organisation vivante*" en interaction constante avec son environnement. Ces structures impliquent alors l'existence d'une variété de processus essentiellement politiques, par lesquels les divers acteurs cherchent des partenaires pour la réalisation de leurs objectifs. Cette approche permet d'opérer une distinction entre les "réseaux de compétences" qui regroupent des entreprises partenaires selon la logique de "faire ensemble", et les "réseaux de dépendance" qui comprennent des entreprises dont les échanges sont caractérisés par une logique de "faire faire".

Dans une perspective stratégique similaire s'est développée la théorie de la dépendance sur les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Elle avance que l'entreprise ne cherche pas seulement à s'adapter aux turbulences de

son environnement (théorie de la contingence et des systèmes), mais aussi à mettre en œuvre des stratégies selon une logique proactive pour s'imposer à lui. Selon cette même logique, l'approche fondée sur les ressources et les compétences insiste sur le rôle du management qui devient celui de rechercher et d'investir dans des actifs stratégiques (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991). La compétitivité d'une entreprise s'appuie alors sur l'accumulation, le développement et l'exploitation de ressources et de compétences, tant en son sein qu'à l'extérieur de celle-ci. En ce sens, les structures en réseau constituent une voie possible d'acquisition ou d'échanges de compétences permettant aux entreprises partenaires de soutenir leur développement. Ces dernières ne cherchent pas seulement à se conformer à un système de contraintes et d'opportunités caractérisant l'environnement concurrentiel, mais à le modifier voire à créer et à imposer de nouvelles "règles du jeu".

En termes de configurations réticulaires, bon nombre de recherches peuvent être mobilisées pour analyser les structures en réseau. Parmi les travaux fondateurs se trouvent ceux de Miles et Snow (1986, 1992). Ils constatent qu'au cours des années 1970 de grandes entreprises, après une tendance à l'intégration massive, ont cessé d'acquérir des actifs supplémentaires et se sont concentrées sur les activités susceptibles de leur procurer un avantage comparatif. Elles ont alors coopéré avec d'autres entreprises constituant ainsi des configurations réticulaires entre le marché et la hiérarchie (Thorelli, 1986; Powell, 1987 et 1990). Snow et al. (1992) prolongent ces réflexions en approfondissant la notion de "réseau stable" (*stable network*), moyen de "flexibiliser" un ensemble productif. Par la suite, Jarillo (1993) examine les structures en réseau comme un mode original de coordination des activités entre entreprises et Fréry (1998) propose un modèle de structures transactionnelles. Notons cependant que si de multiples travaux s'attachent à expliquer la configuration des structures en réseau, peu d'entre eux se consacrent à leur fonctionnement effectif et analysent leur évolution sur une longue période.

Des développements théoriques ultérieurs viennent toutefois nuancer ce constat. Parmi les plus significatifs se trouvent ceux des spécialistes des systèmes d'information qui portent un intérêt croissant à ces configurations réticulaires (Baile et Trahand, 1999; Fabbe-Costes, 2004). En modifiant la nature des échanges entre les entreprises, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) conduisent, pour de nombreux auteurs, à renforcer le déterminisme technologique dans les choix organisationnels. Néanmoins, si les TIC sont perçues par certains comme le fondement du management des structures en réseau, elles ne semblent toutefois pas suffire pour assurer leur cohésion sur le long terme ainsi que les performances de chacun des partenaires (Butera, 1991; Kern, 1993; Neuville, 1998; Voisin et al., 2004).

2.2. La grille d'observation HPAC

Étudiées sous l'angle du management stratégique, les structures en réseau sont considérées comme vecteur de compétitivité, c'est-à-dire comme une réponse organisationnelle à la recherche de facteurs d'efficacité et d'efficacités. C'est dans cette perspective que, sur le plan théo-

rique, les concepts de compétitivité et de structures en réseau ont été mis en relation pour procéder à l'élaboration du concept de "structures en réseau vecteur de compétitivité" (Fulconis, 2004). L'élaboration de ce concept s'est effectuée en trois temps: la détermination de ses dimensions principales, puis celle des composantes fondamentales qui leur sont associées et, enfin, la traduction de ces composantes en indicateurs.

A partir d'une revue de la littérature, quatre dimensions des "structures en réseau vecteur de compétitivité", exprimées en termes de cohérence, sont mises à jour: la cohérence structurelle (constitution de la structure en réseau), la cohérence externe (coordination des activités interentreprises), la cohérence interne (articulation de l'indépendance et de l'interdépendance des entreprises partenaires) et la cohérence du système de valeurs (recherche de mutualité, maintien des entreprises autour d'un projet commun). Selon une logique déductive, à chacune de ces dimensions il a été associé une "composante fondamentale":

- **l'hétérogénéité** qui renvoie à deux archétypes. Le premier correspond à l'hétérogénéité même d'une structure en réseau dans son ensemble, c'est-à-dire aux formes très variées qu'elle peut acquérir en fonction de la structuration de ses membres (Fréry, 1997). On parle, par exemple, de réseaux centrés ou non-centrés (Butera, 1991), bureaucratiques ou organiques (Assens, 1996). Le second archétype repose sur la diversité des entreprises qui composent les structures en réseau. Elle peut s'exprimer en termes de métier, d'activité, d'organisation interne, de structure, de taille, de pratiques managériales, de leadership, de systèmes d'information etc.;
- le **partenariat** qui désigne une démarche destinée à coordonner les actions d'organisations juridiquement autonomes. Déjà dans les années 1980, Johnston et Lawrence (1988, p. 94) qualifiaient les structures en réseau de "partenariat à valeur ajoutée", c'est-à-dire "un ensemble d'entreprises indépendantes qui travaillent en étroite relation afin de gérer les flux de biens et de services le long d'une chaîne de valeur". Cette notion recouvre l'ensemble des liens de coopération, qu'ils soient formels ou informels, susceptibles d'être noués entre deux ou plusieurs entreprises;
- **l'autonomie** des entreprises partenaires. Elle est à la fois juridique (condition *sine qua non* de l'existence des structures en réseau constituées d'entreprises juridiquement autonomes), financière (il n'existe pas de liens financiers entre ces entreprises) et de décision (elle correspond à l'étendue de la décision locale de chacune des entreprises et à leur capacité à décider de leur gestion, de leur organisation interne et de l'utilisation de leurs ressources);
- la **cohésion**, qui se définit comme la force permettant aux entreprises constitutives de structures en réseau de rester unies autour d'un projet commun. Elle repose sur le respect d'un principe - volonté commune pour demeurer et évoluer ensemble - s'appuyant sur un système de valeurs partagées dont la préoccupation principale est la recherche de mutualité (Lazega, 1998; Thuderoz et al., 1999).

Ces composantes sont décrites au moyen d'indicateurs permettant d'exprimer, en termes directement ob-

servables, le concept de "structures en réseau vecteur de compétitivité". Ils figurent dans la grille d'observation (Schéma 1) désignée par l'abréviation HPAC (initiales des quatre composantes fondamentales: Hétérogénéité-Partenariat-Autonomie-Cohésion). Cette grille a permis la réalisation d'un guide d'entretien visant à recueillir et à produire des données d'observation. A partir de ces données, une description de l'organisation du PEIFL a pu être effectuée.

2.3. Cadre méthodologique

Compte tenu de l'objet de notre investigation, une recherche de nature qualitative a été privilégiée. L'étude de cas a été choisie en tant que dispositif type de recherche. Elle apparaît comme la stratégie la plus appropriée pour mieux comprendre comment le PEIFL fut mis en place et fonctionne depuis 2005. Cette étude de cas satisfait les trois conditions avancées par Yin (2002): (1) la question de recherche est du type "comment?"; (2) le chercheur a peu de prise sur les événements et les comportements

observés ne nécessitent pas de contrôle; (3) l'étude porte sur un phénomène contemporain dans son contexte social. La démarche retenue pour recueillir les données s'appuie principalement sur l'observation de ce Pôle depuis sa création.

Cette phase d'observation repose sur l'exploitation de sources primaires et secondaires. Les sources primaires ont été recueillies à l'aide d'entretiens en face-à-face avec les membres du Conseil d'Administration et de la Direction du Pôle. Ils ont permis de recueillir des données sur son origine, sa mise en oeuvre, ses logiques de coordination, les difficultés rencontrées, les réorganisations opérées et ses principaux résultats. La construction du guide d'entretien repose sur une revue de la littérature, une réflexion commune de l'équipe autour des premières informations disponibles et sur des données issues de rencontres exploratoires avec des responsables du Pôle. Les sources secondaires ont été utilisées comme des données confirmatoires ou infirmatives, elles sont aussi venues complé-

Schéma n° 1

Grille d'observation HPAC

CONCEPT	STRUCTURES EN RESEAU EN TANT QUE VECTEUR DE COMPETITIVITE			
DIMENSIONS	Cohérence Structurelle	Cohérence externe	Cohérence interne	Cohérence du système de valeurs
FONDA- MENTALES	Hétérogénéité	Partenariat	Autonomie	Cohésion
INDICATEURS	<ul style="list-style-type: none"> Type de structure en réseau Positionnement sur la chaîne de valeur Degré de reticulation de la chaîne de valeur Type d'architecture de la structure en réseau Modalités de choix d'un partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> Type d'accords entre les partenaires Durée de l'accord et fréquence de renouvellement Mode de coordination des tâches entre les partenaires Mode d'organisation de la production et du travail Degré d'intégration des TIC Degré d'utilisation des TIC 	<ul style="list-style-type: none"> Type d'autonomie entre les partenaires Degré d'autonomie de décision Mode d'expression de l'autonomie de décision 	<ul style="list-style-type: none"> Degré d'élaboration du système commun de valeurs Nature du pouvoir décisionnel Modes d'articulation des logiques d'action des partenaires Modalités de contrôles et de résolution de problèmes ou de conflits Activités des acteurs réticulaires Degré de variété des activités Temps consacré à la relation Degré de confiance

Source : Fulconis (2004, p. 72)

ter des aspects souvent trop récents pour être approfondis dans les entretiens. Ces sources sont constituées par les comptes-rendus d'Assemblées Générales du Pôle et des réunions du Conseil d'Administration, des sources en ligne (www.peifl.org) et des documents fournis par les responsables du Pôle. Si ces documents consultés furent de nature interne, dans un souci de triangulation des données, des informations disponibles dans la presse économique et dans la littérature ont également été étudiées (Lamanthe 2001 et 2004; KPMG, 2006).

L'analyse qualitative des données empiriques a été réalisée à partir d'analyses du contenu des entretiens et des documents évoqués selon les méthodes en vigueur (Ghiglione et Blanchet, 1991; Mourgues, 2002; Thiétart et Coll., 2006). Elle ont eu lieu pendant la période de recueil des données (fiches de synthèse d'entretiens et de documents), puis après le recueil des données. Notons que les conclusions présentées dans cette contribution sont soumises à des impératifs de confidentialité qui ne permettent pas d'attribuer nominativement les propos qui ont servi à construire la réflexion.

Concernant la démarche qui a été suivie pour appréhender la structure et le fonctionnement du PEIFL, elle repose sur le croisement du concept de structures en réseau présenté précédemment et du concept de compétitivité dynamique exprimé en termes de potentiels opérationnels et stratégiques (Tableau 1).

3. Le PEIFL: véritable structure en réseau?

Depuis sa reconnaissance au mois de juillet 2005 en tant que pôle de compétitivité interrégional (Provence-Alpes-Côte d'Azur, Languedoc Roussillon et Rhône-Alpes), le PEIFL fait l'objet d'une attention constante de la part du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, des collectivités territoriales et de plusieurs équipes de recherche universitaires. De plus, un suivi régulier du fonctionnement de l'ensemble des pôles sur le territoire français est réalisé sur la base d'une série d'indicateurs de résultats et, en 2008, un premier bilan général a été commandé par le Gouvernement au *Boston Consulting Group*. En revanche, le PEIFL n'a pas été spécialement étudié sous l'angle organisationnel en tant que structure en réseau à la lumière des cadres théoriques des Sciences de gestion. C'est ce que nous proposons de faire en décrivant ce Pôle selon les composantes hétérogénéité, partenariat, autonomie et cohésion présentées dans la grille d'observation HPAC.

3.1. Hétérogénéité

Le principe des pôles de compétitivité français est de

rapprocher des structures issues des trois domaines composant la triple hélice (entreprises / recherche / formation). C'est la nature même des pôles d'être construits sur la base de cette hétérogénéité indispensable à la constitution et à l'optimisation de la chaîne de valeur d'une innovation. Cette hétérogénéité structurelle de premier ordre, se double dans le cas du PEIFL, d'une forte hétérogénéité de second ordre, cette fois-ci à l'intérieur même des trois mondes de la triple hélice.

En matière de formation, tous les niveaux sont représentés, même si l'offre est plus dense et plus ancienne dans les premiers niveaux de qualification. Des acteurs de la formation professionnelle agricole (lycée Pétrarque) de niveaux 5 et 4 (Brevet et Baccalauréat professionnel) se retrouvent au côté d'universités (UAPV), d'écoles de commerce (ISEMA) et d'écoles d'ingénieurs (ISARA) proposant des diplômes de niveau 1 (Master et Doctorat). Ces formations, qui trouvent toutes leur place dans le vaste domaine de l'agriculture et de l'agroalimentaire sont proposées par des structures plus ou moins spécialisées sur le sujet. Peu de formations sont dédiées exclusivement aux fruits et légumes. Alors que certains organismes sont exclusivement centrés sur le domaine de l'agroalimentaire, d'autres sont de type généraliste. Certains sont thématiquement au cœur des problématiques du Pôle comme l'IUP Agrosciences, l'ISEMA et l'éventuelle école d'ingénieurs en fruits et légumes (Avignon), d'autres le sont de manière accessoire par l'intermédiaire d'une seule de leur formation comme l'ENSAM (Montpellier) ou l'université Paul Cézanne (Aix-Marseille). Si l'on regarde enfin les types de formation de niveaux 3 et 2 que propose l'IUT d'Avignon (Techniques de commercialisation, Commercialisation des produits agroalimentaires, Génie Biologique, Génie du Conditionnement et de l'Emballage), on constate une prise en compte réelle par les organismes de formation locaux, publics et consulaires, de l'importance du secteur agroalimentaire sur leur territoire.

En matière de recherche, nous avons essentiellement trois catégories d'acteurs. Les grands organismes publics et leurs UMR avec les universités (UAPV, Aix-Marseille, Montpellier), les centres de recherche appliquée spécialisés et les structures de recherche des grandes entreprises de l'agroalimentaire. Dans le Pôle, deux établissements importants de recherche publique l'INRA (Avignon) et l'INSERM (Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale - Marseille), tournés principalement vers la recherche fondamentale, côtoient plusieurs organismes de recherche appliquée et professionnelle comme le CTIFL et le CTCPA. Les laboratoires internes des grandes entreprises font également partie du potentiel re-

Décomposition du concept de compétitivité dynamique

Tableau n° 1

Concept	Dimensions principales	Composantes fondamentales
COMPETITIVITE DYNAMIQUE	Opérationnelle	Exploitation du potentiel de l'entreprise: capacité à gérer des niveaux ou des stocks et capacité à piloter des processus
	Stratégique	Re(création) du potentiel de l'entreprise: capacité à s'adapter et capacité à engendrer le changement

Source : Fulconis (2000, p. 92)

cherche, mais apparaissent pour l'instant en retrait. Cela tient au fait que ce type de recherche est considérée pour ces acteurs comme un actif stratégique vecteur de compétitivité, peu compatible avec la volonté de mise en commun du Pôle, et spécialisé sur la mise au point de procédés plutôt que sur des innovations radicales.

En matière d'entreprises, une première distinction doit se faire entre les producteurs agricoles nombreux, mais représentés dans le Pôle essentiellement au travers d'organismes institutionnels de types consulaires et professionnels (Chambres départementales et régionales d'agriculture, FRCA, FRSEA, etc.), et les entreprises de l'industrie agroalimentaire. A l'intérieur du groupe des entreprises agroalimentaires plusieurs typologies sont possibles. Les filiales de grands groupes (Bonduelle, Campbell Liebig, Kerry Ingrédients, Mc Cormick – Ducros, Soleco, etc.) dominant en terme de chiffre d'affaires se distinguent des PME et TPE locales moins bien représentées, bien que le président du Pôle en soit issue. On peut repérer, comme dans le cas des formations, celles dont l'activité concerne essentiellement les fruits et légumes, comme produits ou comme consommation intermédiaire, et les producteurs généralistes. Se distinguent enfin celles qui réalisent essentiellement des opérations de première et de deuxième transformation, paradoxalement faiblement implantées sur le territoire et faiblement représentées dans le Pôle, de celles qui réalisent les produits destinés à la consommation finale.

Ces trois ensembles forment un réseau de type semi-organique (Assens, 1996), c'est-à-dire non hiérarchisé autour d'un centre lui-même constitué en réseau et regroupant une poignée de dirigeants d'entreprises de l'agro-industrie et d'élus locaux qui sont les concepteurs du PEIFL. Il y a donc des membres plus ou moins impliqués, une sorte de premier et de deuxième cercle. Les membres du deuxième cercle, en plus des agriculteurs et des distribu-

teurs, sont essentiellement issus de la formation et de la recherche. Ils sont invités à participer de manière plus notable aux réseaux préexistants, de manière à mieux répondre aux critères de reconnaissance des pôles par les pouvoirs publics. Nous avons donc affaire à une triple hélice asymétrique où la composante industrielle, sorte de firme motrice, joue un rôle essentiel d'impulsion avec le double objectif de renforcer les relations amont-aval le long de la filière et d'accroître la participation des structures publiques de recherche et de formations aux projets innovants.

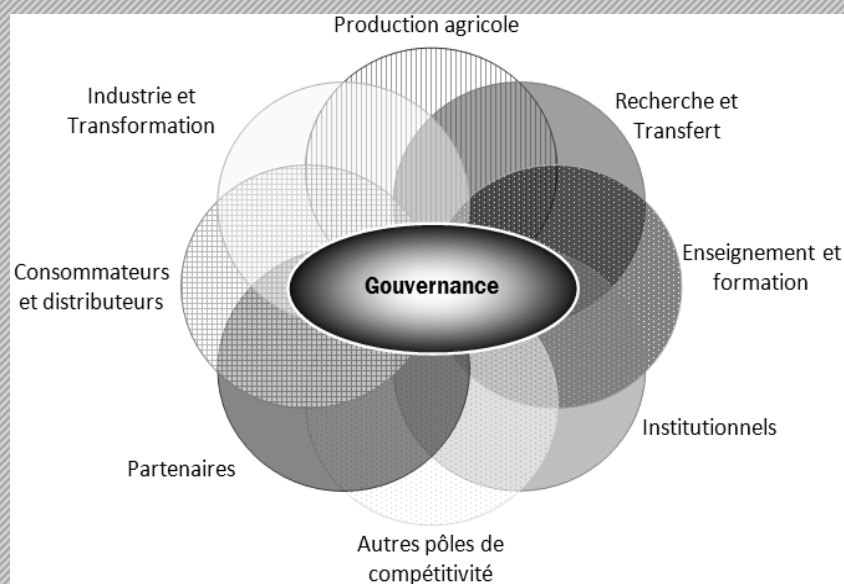
3.2. Partenariat

Les membres du réseau constituant le PEIFL disposent de plusieurs dispositifs de coordination. Le plus visible est l'adhésion à l'Association, structure de gouvernance du Pôle, décomposée en huit collèges qui regroupent l'ensemble des acteurs de la filière Fruits et Légumes (schéma 2).

Si ces huit catégories constituent l'Assemblée Générale, seules cinq d'entre elles ont des représentants au Conseil d'Administration. L'industrie et la transformation, ainsi que la production agricole (avec 6 membres chacune), ont 12 représentants sur 21, ce qui confirme leur rôle prépondérant dans la coordination des activités du Pôle. En effet, les trois catégories recherche et transfert, enseignement et formation, autres pôles de compétitivité n'ont que 3 représentants chacune, quant aux trois dernières catégories, elles n'y sont pas du tout représentées. Par ailleurs, les activités de ce Conseil sont pilotées par un bureau et soutenues par un Comité d'experts scientifiques. Le Pôle fait également appel à un Comité de coordination composé d'une Commission de financeurs (financement des projets collaboratifs et de la gouvernance) et d'une Commission scientifique (suivi et mesure du

Schéma 2

**Le PEIFL: une association de gouvernance fédératrice et opérationnelle,
8 collèges regroupant l'ensemble des acteurs de la filière Fruits et Légumes**



Source: Pôle Européen d'Innovation Fruits et Légumes (Document interne, 2006)

Pôle). Extérieur au Pôle, ils jouent néanmoins un rôle de filtre, d'évaluation et d'accompagnement.

Par rapport à la finalité du Pôle, qui est d'apporter de la valeur ajoutée sur l'ensemble de la filière par un travail d'innovation sur différents critères, le processus de labellisation mis en place apparaît comme le premier et le principal mode de coopération. Il débute par la procédure d'appel à projets qui requiert explicitement la mobilisation de plusieurs membres du Pôle sur un projet innovant. Le deuxième mode de coopération est la participation commune au développement de projets et à la construction d'outils adaptés aux enjeux de la filière, comme le Centre Méditerranéen d'Expertise Goût et Nutrition, le Centre de veille et d'intelligence économique Fruit et Légumes, le Centre d'expertise de valorisation des coproduits, ou encore, l'espace de sensibilisation en direction du grand public. En plus de ces modes de coopération, il est aussi prévu d'organiser des rencontres entre les acteurs du Pôle sur la base de séminaires thématiques et de journées de formation.

Plusieurs types de liens peuvent être créés au sein du Pôle: bilatéraux ou plurilatéraux. Les liens bilatéraux peuvent réunir deux acteurs issus d'une même catégorie (collaboration entre deux entreprises) ou entre deux acteurs provenant de deux catégories différentes (entreprise et organisme de recherche, entreprise et formation). Les liens plurilatéraux, de nature plus complexe, supposent au moins trois partenaires issus d'au moins deux catégories différentes. Ce sont eux qui sont privilégiés dans le cadre des appels à projets. Ce type de partenariat complexe constitue la véritable valeur ajoutée du Pôle.

Selon la terminologie de Baudry (1995), plusieurs modes de coordination des réseaux existent. L'incitation et la confiance jouent dans notre exemple un rôle beaucoup plus fort que l'autorité. On pourrait néanmoins ajouter à ces trois modes identifiés par Baudry, deux modes supplémentaires: celui de l'expertise scientifique comme processus exogène de validation de la qualité de la mise en commun des compétences; et celui de l'expertise financière comme processus exogène de validation de la rentabilité économique des projets innovants. La raison d'être du Pôle étant la production de projets labellisés, ces deux processus exogènes de validation indiquent la manière dont la coordination doit s'organiser en évaluant *ex post* les résultats que celle-ci a produit.

3.3. Autonomie

Les membres du Pôle conservent une très forte autonomie sur les plans juridiques, financiers et décisionnels. Les acteurs ne sont juridiquement contraints que par les conséquences de leur adhésion à une association de droit privé. Il n'y a ni ouverture de capital, ni prise de participation croisée, ni cautionnement augmentant le risque ou la dépendance financière. Les acteurs conservent, par ailleurs, leur autonomie de décision en ce qui concerne leurs activités extérieures au Pôle, sans avoir à rendre compte de leur choix stratégiques d'investissement, de localisation et d'alliance.

Les coûts d'entrée et de sortie sont faibles, le montant des frais d'adhésion sont relativement modestes

(entre 150 et 400 €). Les membres qui adhèrent au Pôle peuvent être de simples observateurs sans contraintes de participations et sans obligations de résultats. Le risque d'observer des comportements de passager clandestin reste faible du fait que le Pôle ne fournit aucun service particulier en dehors d'une aide à la labellisation des projets. Les outils adaptés aux enjeux de la filière précédemment évoqués ne nécessitent pas, pour être utilisés, une adhésion préalable au Pôle, et l'information qu'ils véhiculent ne possède pas pour l'instant de caractère stratégique.

Le facteur réellement déclenchant d'une perte d'autonomie relative est la décision de répondre à un appel d'offre qui engage le membre dans une démarche collaborative approfondie. Toutefois, les membres ne sont pas obligés de réaliser leurs projets innovants dans le cadre du Pôle. Ils peuvent chercher des financements directement pour des projets propres jugés suffisamment solides et qu'ils ne désirent pas partager. Ils peuvent aussi ne pas vouloir rentrer dans un processus de labellisation et supporter les coûts afférents pour des projets mineurs. Un risque d'anti-sélection existe et aboutirait à ce que le Pôle ne soit saisi que pour des projets non suffisamment solides pour exister par eux-mêmes.

Les membres ne sont pas tous concernés avec la même intensité par le devenir du Pôle. Il est probable que pour le premier cercle (industriels fondateurs, centres techniques régionaux, etc.) les comportements attentistes soient plus rares. Leurs activités étant très liées à celle du Pôle, sa vitalité aura des retombées plus directes en termes d'image et de légitimité sur leur propre structure.

3.4. Cohésion

Plusieurs instruments et outils de coordination mis en place par le Pôle ont été présentés précédemment à travers la dimension partenariale. Si ils concernent principalement la dimension interentreprises, d'autres outils de coordination, plus informels, contribuent à sa cohésion. Celle-ci repose sur un petit groupe de personnes, à la fois créateurs et parrains du PEIFL, et fortement liées à l'association des industries agroalimentaires. Ces personnes ont su créer un climat de confiance et susciter l'adhésion de la plupart des acteurs de la filière économique, de la recherche et de la formation, conscients de participer à l'un des rares projets porteurs d'avenir pour le département de Vaucluse.

Dans le domaine agroalimentaire, Fourcade (2006) met d'ailleurs en évidence comment la cohésion entre les acteurs de la filière constitue souvent une réponse aux pressions amont en terme de développement durable et de sécurité alimentaire, mais aussi aux pressions aval liées aux exigences de la grande distribution. Du point de vue des entreprises, les objectifs du Pôle en matière de renforcement de la compétitivité sont partagés par les membres qui adhèrent à l'idée que la coopération apparaît comme la seule réponse efficace à la concurrence par les prix. Pour les acteurs de la recherche et de la formation, l'existence d'un pôle officiel renforce leur légitimité et consolide leur implantation territoriale et leurs choix thématiques. Par ailleurs, les acteurs du PEIFL ont en plus le

sentiment de participer à un projet fortement soutenu par l'ensemble des acteurs politiques nationaux et locaux, potentiellement utile pour leurs propres activités, mais aussi pour la santé des consommateurs et la vitalité économique de leur territoire, c'est-à-dire l'alliance opportune de l'intérêt général et de l'intérêt particulier en quelque sorte.

Néanmoins, l'équilibre entre les acteurs du Pôle repose très fortement sur le président fondateur qui, en plus de représenter le Pôle à l'extérieur, joue un rôle d'arbitre, d'impulsion et d'intermédiaire. Les interdépendances économiques étant assez faibles, le maintien d'une logique de filière du producteur au consommateur n'est pas assuré. Les déclarations des responsables politiques sont unanimes, mais les budgets sont serrés et la région n'a pas encore clarifiée la nature et l'importance de son soutien. Enfin, les scientifiques restent mesurés sur l'ampleur des avantages réels en terme de santé d'une consommation massive de fruits et légumes frais, et sont toujours prêts à condamner les comportements, perçus comme dangereux, de certains producteurs.

4. Fonctionnement du PEIFL: diagnostic et préconisations manageriales

Cette partie propose une approche plus dynamique du PEIFL en s'efforçant de répondre à la question suivante: comment appréhender le fonctionnement du Pôle pour améliorer son management? Des éléments de diagnostic et des préconisations managériales sont ici proposés autour des dimensions opérationnelle et stratégique du concept de compétitivité. En effet, le rapprochement des concepts de "structures en réseau" et de "compétitivité" a permis l'identification de quatre situations à travers lesquelles nous avons observé comment l'hétérogénéité, le partenariat, l'autonomie et la cohésion étaient susceptibles de renforcer le management du Pôle.

4.1. Diagnostic opérationnel

Il s'agit ici d'analyser le fonctionnement du PEIFL dans une perspective opérationnelle. Pour offrir une lecture plus significative, l'exemplarité des situations évoquées est privilégiée à leur exhaustivité. Dans un premier point, les dimensions Hétérogénéité et Partenariat sont rapprochées afin d'aborder la phase initiale du projet et la coordination des acteurs. A partir des dimensions Autonomie et Cohésion, un second point met l'accent sur la gestion de l'interdépendance et la recherche de mutualité au sein du Pôle.

4.1.1. Analyse opérationnelle selon les composantes Hétérogénéité et Partenariat

La forte hétérogénéité caractérisant le PEIFL se manifeste aussi bien entre les trois catégories d'acteurs qui le composent (entreprises / recherche / formation) qu'au sein même de ces catégories. Cela lui permet de couvrir un spectre très large de formations et de réunir des compétences et des savoir-faire allant de la recherche la plus fondamentale aux applications techniques les plus élémentaires. Dans le même temps, les entreprises impliquées sont à la fois des grandes multinationales, des PME

voire des TPE locales (maraîchers, etc.). Cette hétérogénéité multidimensionnelle multiplie les occasions de rapprochement et les synergies théoriquement possibles. En contrepartie, un risque d'isolement cognitif existe auquel s'ajoute non seulement un sentiment d'hégémonie de la part de l'INRA, mais aussi un complexe d'infériorité de la part des petits producteurs. L'organisation du Pôle, structure aux compétences étendues et au maillage très large, ne fait-elle pas alors planer un risque de distanciation et de perte de substance du réseau?

Pour éviter ce risque et renforcer la coordination des activités entre les acteurs de la filière fruits et légumes, des outils ont été élaborés. Le processus de labellisation de projets innovants demeure l'outil central. Il fonctionne correctement même si un double risque d'épuisement des idées de projets et de lassitude des experts existe. D'autres outils déjà évoqués viennent compléter ce dispositif. Ils sont soit opérationnels (Centre Méditerranéen d'Expertise Goût Nutrition, Technopole R&D Fruits et Légumes), soit en phase de développement (Centre d'Expertise de Valorisation des Co-Produits, Centre de Veille d'Intelligence Économique des Fruits et Légumes), soit en gestation comme des contrats cadres de longue durée (fourniture de prestations de recherche) liant les acteurs de la filière. Ces autres outils supposent néanmoins une prise en charge directe des coûts de fonctionnement par le Pôle, ce qui nécessite la pérennisation des ressources publiques et le développement de l'autofinancement. De même, la multiplication des événements (expositions temporaires, etc.) et des groupes de travail pourrait devenir difficile à poursuivre à un rythme soutenu et courir un risque d'essoufflement si une communication sur leur impact n'est pas mise en place.

L'étude du Pôle révèle que si l'Hétérogénéité et le Partenariat sont des points forts pour son développement et si des outils de coordination des activités entre les acteurs existent, le défi est désormais de les faire vivre, d'en signaler l'intérêt et d'en assurer le financement tout en renforçant le maillage entre les acteurs pour améliorer leur efficacité. Fort de ce constat, deux recommandations managériales peuvent alors être formulées:

- favoriser les rapprochements au sein des catégories d'acteurs en insistant principalement sur la recherche et la formation. Les relations entre la recherche appliquée et la recherche fondamentale pourraient donner naissance à des innovations tout en permettant des rapprochements en matière de formation. Parallèlement, face à l'atomicité du tissu productif local perçu comme un handicap, il paraît nécessaire de favoriser plus avant les relations entre les entreprises agricoles, et entre celles-ci et les industriels afin de mieux cibler leurs besoins en termes de recherche appliquée et de formation;
- améliorer la communication auprès des membres du Pôle, des consommateurs, des collectivités locales et des élus, en insistant par exemple sur les retombées positives des labels. Pour ce faire, il s'agit, d'une part, de favoriser l'appropriation des outils du Pôle par ses membres et, d'autre part, de faire évoluer les missions du Pôle pour aller vers un appui plus fort au processus de labellisation. Dans ce sens, un soutien à l'économie des projets, un renforcement et un élar-

gisement des comités d'experts et, en particulier, une aide à l'ingénierie financière post-labellisation peuvent être envisagés.

4.1.2. Analyse opérationnelle selon les composantes Autonomie et Cohésion

Si l'autonomie financière, juridique et de décision des membres du Pôle apparaît comme un vecteur de flexibilité et de souplesse organisationnelle appréciable dans un contexte hyper-compétitif, elle se double de l'individualisme traditionnel des agriculteurs, des industriels et des chercheurs. Le monde agricole est éloigné du monde industriel et les interdépendances économiques restent faibles. Pour les industriels locaux, moins de 10 % des intrants en produits agricoles proviennent des agriculteurs locaux. Rien ne permet au Pôle d'imposer des filières d'approvisionnement préférentielles ou des thèmes de recherche. A cet ensemble de facteurs peu favorables au développement d'une logique coopérative, s'ajoutent également des représentations erronées sur les fonctions et les services que peut rendre le Pôle, voire un gouffre entre les préoccupations centrales du Pôle et les attentes effectives des dirigeants de PME ou des directeurs de recherche.

Dans ces conditions, la cohésion du PEIFL est recherchée. Elle repose fortement sur les épaules des fondateurs: des personnes physiques (le Président actuel du Pôle; Mme la Député-Maire d'Avignon) et des structures territoriales préexistantes (CRITT, Technopôle Agroparc). Les fonctions de Président consistent à maintenir l'équilibre entre les membres du Pôle, entre les collègues et au sein des collègues et à entretenir des relations diplomatiques avec les élus locaux. Les outils de communication, d'animation, de gestion et les personnels proviennent de structures telles que le CRITT dont le Pôle a épousé, au moins partiellement, le mode de fonctionnement, la culture, les routines, les objectifs et les valeurs. Cependant, parallèlement aux apports bénéfiques de ces outils, il peut se développer le sentiment d'un plaquage de méthodes et de technologies exogènes qui ne s'avèrent pas forcément adaptées à la structure associative du Pôle, ainsi que celui d'un manque de représentativité (agriculteurs, PME-TPE) voire d'antériorité de certaines catégories (INRA, Université d'Avignon).

Toujours d'un point de vue opérationnel, l'étude du Pôle fait ici ressortir trois aspects particulièrement sensibles à considérer pour éviter que les forces centrifuges l'emportent:

- le Pôle se doit de réaffirmer ce qu'il peut ou ne peut pas faire tout en restant sur un rôle de "connexionneur", de mise en relation des besoins exprimés et d'une offre de recherche existante. Il doit agir sur le mode de l'incitation, du dévoilement et de l'heuristique plutôt que sur l'utilisation de procédures impératives et de démarches incantatoires;
- il convient également de renforcer le sentiment d'appartenance au Pôle des acteurs de la filière qui ne sont pas issus du premier cercle, en insistant sur les objectifs partagés et en favorisant le gain de légitimité qu'ils peuvent retirer d'une participation plus active;

- il s'agit enfin d'élargir la tête de réseau à plusieurs acteurs structurants en favorisant l'émergence d'une équipe stable jouant le rôle de pivot et capable d'épauler, voire de prendre le relais, de la présidence actuelle.

4.2. Diagnostic stratégique

Après ce diagnostic opérationnel du PEIFL, les capacités stratégiques - s'adapter et/ou engendrer le changement - sont à présent prises en considération. Conservant la démarche initiée, les situations significatives sont retenues afin d'illustrer successivement la phase de constitution et de mise en oeuvre à travers les dimensions Hétérogénéité et Partenariat, puis celle de développement au moyen des dimensions Autonomie et Cohésion.

4.2.1. Analyse stratégique selon les composantes Hétérogénéité et Partenariat

La faiblesse des relations entre acteurs au sein de la filière agroalimentaire, au moment où les enjeux du développement durable et de la traçabilité s'invitent avec force dans le débat économique et social, constitue l'un des principaux arguments mis en avant pour justifier la création du Pôle. Pour ses concepteurs, le Pôle n'est donc pas seulement une machine à labelliser, mais aussi un outil de structuration de la filière fruits et légumes. Une des causes de cette faiblesse semble liée à l'incapacité des acteurs à s'engager dans des relations de long terme. L'inorganisation relative du domaine des fruits et légumes, par rapport aux céréaliers et aux viticulteurs notamment, ne favorise ni la représentation des producteurs dans les instances du Pôle, ni l'expression des besoins de recherche et de formation, ni la capacité d'encadrer la profession et de l'orienter vers des comportements plus coopératifs. Devant ces difficultés, il n'est pas étonnant que se multiplient des tentatives d'intégration verticale destinées à diminuer les comportements opportunistes.

Quant à la grande distribution, malgré une place réservée à l'origine, elle reste quasiment absente du Pôle. Les relations difficiles avec les producteurs et les industriels qui lui reprochent une infidélité absolue, des pressions sur les prix et des schémas de négociation fondés uniquement sur la mise en concurrence, expliquent en partie cette discrétion des acteurs des GMS. Le Pôle et ses acteurs perdent ainsi une catégorie d'observateurs privilégiée des besoins et des comportements du consommateur et de l'identification des demandes porteuses.

D'un point de vue stratégique, l'étude du Pôle permet alors de dégager trois propositions managériales susceptibles d'améliorer son efficacité. Elles peuvent contribuer à l'évolution de la filière fruits et légumes en:

- encourageant les producteurs de fruits et légumes à mieux s'organiser autour de fédérations endossant volontairement un rôle de régulation de la production plus fort et plus visible destiné à contrer les comportements les plus opportunistes;
- permettant la conclusion de contrats contingents de long terme entre les producteurs et les industriels s'appuyant sur une répartition stable et négociée de la valeur ajoutée et contenant des dispositions desti-

nées à amortir les fluctuations de prix et de volumes. La réalisation de ces contrats repose sur une confiance dans les capacités des uns et des autres de tenir leurs promesses d'achat ou de production et sur une volonté réciproque de s'engager durablement;

- invitant les acteurs en relation directe avec les consommateurs (associations de producteurs, coopératives mais aussi grande distribution) à participer pleinement aux activités du Pôle en leur montrant l'intérêt qu'ils peuvent y trouver au travers du développement des marques de distributeurs, des appellations d'origine, des notions de traçabilité totale et de développement durable (responsabilité sociale, bilan carbone, sécurité alimentaire etc.).

4.2.2. Analyse stratégique selon les composantes Autonomie et Cohésion

Bien que les atouts du territoire régional de la filière fruits et légumes provençale s'avèrent nombreux, ils semblent ne pas avoir été entièrement exploités au cours des dernières décennies et un vif sentiment de gâchis et d'occasions manquées domine dans le monde agricole. Alors que la concurrence entre les territoires s'intensifie, l'organisation de cette filière est qualifiée de déficiente. Elle se trouve victime de sa richesse passée, d'une culture de rente et d'autonomie des acteurs, facteurs qui ont pénalisé leur propre capacité d'adaptation sur le long terme. L'innovation comportementale et variétale s'en trouve affaiblie et les retournements conjoncturels sont ressentis plus violemment qu'ailleurs. Ce constat est accentué par la richesse accumulée et l'envolée du prix des terrains constructibles qui n'ont pas poussé aux ajustements structurels nécessaires.

Néanmoins, les acteurs de la filière qui ne semblaient partager en commun que l'encastrement territorial ont compris que les stratégies purement individuelles n'étaient pas suffisantes pour assurer durablement leur compétitivité globale. Percevant l'existence récente du Pôle comme une opportunité à saisir, ils cherchent par ce biais à renforcer leur cohésion. Parallèlement, l'exploitation des notions émergentes de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, de même que la hausse prévisible des coûts de transport, accélèrent les occasions de rapprochement des acteurs le long de la filière et la justification économique de projets innovants.

Cet environnement favorable et cette dynamique positive apparaissent comme des vecteurs de cohésion à soutenir entre les membres du Pôle. Ils pourraient s'appuyer sur les orientations stratégiques déjà entreprises et à conforter selon les quatre axes suivants:

- le partage actuel du leadership des fondateurs, issus du monde industriel, avec les autres acteurs de la filière tels que: les producteurs, les distributeurs, les chercheurs et les formateurs. Sans cela, le PEIFL, venant de l'industrie agroalimentaire, ne risque-t-il pas de se scléroser et de n'être qu'un nouveau club d'industriels?
- l'adossement du Pôle aux problématiques de santé, d'hygiène alimentaire et de nutrition au travers no-

tamment du Programme National Nutrition Santé (PNNS) soutenu par le Gouvernement français. Cet adossement pourrait faciliter les financements publics par l'intermédiaire du FUI (Fonds Unique Interministériel) et de l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) tout en renforçant la légitimité des objectifs du Pôle et l'implication des acteurs publics dans le domaine de la recherche (INRA, INSERM);

- créer la création sur Avignon d'une école d'ingénieurs en fruits et légumes, en partie consécutive à l'existence du Pôle. Cette école permettrait de faire collaborer les acteurs de la filière, les chambres consulaires, l'université d'Avignon et d'autres écoles. Elle accroîtrait la visibilité du secteur et valoriserait l'enracinement territorial du Pôle;
- l'implication plus franche et ordonnée des collectivités territoriales. Elles consolideraient la gouvernance du Pôle, ses ressources et sa nature interrégionale. Les trois régions concernées en charge du développement économique pourraient alors être sollicitées plus fortement pour soutenir les activités et les missions du Pôle.

5. Conclusion

Issu, comme 70 autres Pôles de compétitivité, de la volonté gouvernementale d'accroître les bénéfices théoriques de la mise en réseau institutionnalisée des acteurs de la triple hélice (entreprises / recherche / formation), le PEIFL, dont la validation ministérielle n'était pas évidente du fait de sa nature en partie agricole, déploie depuis trois ans une activité de labellisation de projets innovants, de construction des outils de partenariat et de collaboration et de communication externe auprès des consommateurs et des élus. L'analyse de son fonctionnement, effectuée à l'aide de la grille d'observation HPAC, a permis d'identifier ses points forts et ses points faibles ainsi que les menaces et les opportunités qui conditionnent son avenir. Le rapprochement du concept de structures en réseau avec celui de compétitivité dynamique a conduit à proposer un ensemble de préconisations managériales destinées à renforcer à la fois les potentiels opérationnels du Pôle et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

L'enjeu majeur du Pôle est l'implication équilibrée dans les projets collaboratifs de la totalité des acteurs de la filière fruits et légumes, y compris les élus locaux et les consommateurs. Loin d'être une création *ex nihilo*, le Pôle ne doit-il pas désormais s'affranchir de ses origines pour mieux exploiter l'environnement économique actuel favorable aux logiques territoriales et au développement d'une recherche appliquée dans les domaines de la santé et du développement durable? La réussite du PEIFL dépend aujourd'hui de sa capacité à être triplement convaincant: vis-à-vis de ses membres et des autres acteurs économiques pour augmenter leur disposition à coopérer et leur implication dans sa gouvernance; vis-à-vis des élus nationaux et locaux pour maximiser leur soutien; et vis-à-vis des consommateurs qui valideront économiquement les innovations.

Bibliographie

1. Assens Ch. (1996), « Typologie des réseaux d'entreprises », Rencontres Internationales de la Gestion - La gestion de l'immatériel, 3^e Congrès de l'IFSAM, Juillet.
2. Baile S. et Trahand J. (1999), « Les systèmes d'information inter-organisationnels. Contributions et cadre de recherches », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 4, n° 2, Juin, pp. 3-17.
3. Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Coll. "Repères", Paris, La Découverte.
4. Becattini G. (1992), "Le district marshallien: une notion socio-économique", in Benko G.B. et Lipietz A. (éd.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, pp. 35-55.
5. Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation - Du château au réseau*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
6. Calmé I. et Chabault D. (2007), "Les Pôles de Compétitivité: renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ?", *XVI^e Conférence de l'AIMS*, UQAM, Montréal (Canada), 06-09 juin, 29 p.
7. Capraro M. et Baglin G. (2003), *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.
8. Fabbe-Costes N. (2004), "Le gouvernement des chaînes d'offre", in Dumez H. (éd.), *Gouverner les organisations*, Paris, L'Harmattan, pp. 389-428.
9. Fourcade C. (2006), "Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives", *Revue Française de Gestion*, n° 167, Octobre, pp. 183-201.
10. Fréry F. (1997), "La Chaîne et le Réseau", Chap. 2, in Besson P. (coord.), *Dedans, dehors - Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, pp. 23-52.
11. Fréry F. (1998), "Les réseaux d'entreprises: une approche transactionnelle", Chap. 3, in Laroche H. et Nioche J.-P. (éds.), *Repenser la stratégie - Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, pp. 61-84.
12. Fulconis F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau - Méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse en Sciences de Gestion, I.A.E. de l'Université de Nice Sophia-Antipolis, Décembre.
13. Fulconis F. (2004), "Le réseau, objet de recherche en gestion - La pluralité des cadres d'analyse", in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (éds.), *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica, pp. 59-75.
14. Fulconis F. (2004), Garrot T., "L'enseignement numérique dans l'espace européen de formation: étude du management du Campus Numérique en Économie-Gestion (CANEGE)", *Timișoara Journal of Economics*, Vol. 1, Issue 4, Editura Universității de Vest, Timișoara, Romania, pp. 293-310.
15. Ghiglione R. et Blanchet A. (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris, Dunod.
16. Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
17. Grant R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, n° 3, pp. 114-135.
18. Håkansson H. (1989), *Corporate Technological Behavior - Cooperation and Networks*, London, Routledge.
19. Håkansson H. et Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London - New York, T.J. Press (Padstow) Ltd, Padstow, Cornwall, Routledge.
20. Jarillo J.C. (1993), *Strategic Networks-Creating the Borderless Organization*, Oxford, Butterworth - Heinemann.
21. Johnston R. et Lawrence P.R. (1988), "Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 94-101.
22. Kervern G.Y. (1993), *La Culture Réseau - Ethique et Ecologie de l'entreprise*, Paris, Eska.
23. KPMG (2006), Les pôles de compétitivité français: prometteurs mais des défauts de jeunesse à corriger, Site Internet: <http://www.kpmg.fr/Script/Publication/>
24. Lamanthe A. (2001), "Petites entreprises à l'épreuve de la rationalisation. Le cas de la transformation des fruits et légumes en Provence des années soixante aux années quatre-vingt-dix", *Revue française de sociologie*, vol. 42, n° 3, pp. 509-536.
25. Lamanthe A. (2004), "Le tissu agro-industriel de la basse vallée du Rhône: un système productif local en transition", *Rapport du Laboratoire LEST*, Aix-en-Provence, France, Mars.
26. Lazega E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, Presses Universitaires de France.
27. Mendez A. et Mercier D. (2006), "Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter-organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, n° 164, pp. 253-275.
28. Miles R.E. et Snow C.C. (1986), "Network organizations: new concepts for new forms", *The McKinsey Quarterly*, Autumn, pp. 53-66.
29. Miles R.E. et Snow C.C. (1992), "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, Summer, vol. 34, n° 4, pp. 53-72.
30. MINEFI - Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2006), *La mobilisation du territoire - Les districts industriels en Europe occidentale du XVII^e au XX^e siècle*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.
31. Mourgues N. (Dir.) (2002), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Caen, Éditions Management & Société.
32. Neuville J.-Ph. (1998), "Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel", *Revue Française de Gestion*, n° 119, Juin-Juillet-Août, pp. 15-24.

33. Paché G. et Paraponaris C. (2006), *L'entreprise en réseau: approches inter et intra-organisationnelles*, Editions de l'ADREG, ouvrage disponible à l'adresse Internet suivante: <http://asso.nordnet.fr/adreg>.
34. Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (2004), *Economie de proximités*, Paris, Hermes Science - Lavoisier.
35. Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row Publishers.
36. Piore M.J. et Sabel C.F. (1989), *Les chemins de la prospérité: de la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette; traduction française de: *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*, 1984, New York, Basic Books.
37. Porter M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, November-December, pp. 77-90.
38. Porter M.E. (2000), Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, vol.14, n°15, pp.15-34.
39. Powell W. (1987), "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development ?", *California Management Review*, vol. 30, Fall, pp. 67-87.
40. Powell W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-336.
41. Snow C.C., Miles R.E. et Coleman H.J. (1992), "Managing 21st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20, n° 3, Winter, pp. 5-20.
42. Thiéart R.A. et Coll. (2006), *Méthodes de recherche en management*, 3^e Edition, Paris, Dunod.
43. Thorelli H.B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, pp. 37-51.
44. Thuderoz C., Mangemantin V. et Harrisson D. (Coord.) (1999), *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur.
45. Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (éds.) (2004), *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica.
46. Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171-180.
47. Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
48. Yin R.K. (2002), *Case Study Research - Design and Methods*, 3rd Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications.